

Índice

INTRODUCCIÓN	15
PRIMERA PARTE / ANTES QUE NADA, HAY QUE PENSAR	
INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA PARTE	31
1. FIJAR OBJETIVOS CLAROS	33
Por qué son importantes los objetivos	33
La influencia de los objetivos en el resultado	34
El proceso de fijar objetivos	37
Información requerida	37
Algunos ejemplos de objetivos genéricos	39
Habilidades, herramientas y tecnologías	39
Coste-efectividad	40
Capacidad de respuesta y flexibilidad	40
Personal	40
2. VALORACIÓN DEL POTENCIAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO	43
Necesidad de la valoración	43
Una pregunta fundamental	43

Tres indicadores fundamentales	44
La línea de base de la mejora interna	44
La línea de base de la mejora externa	46
Eliminar restricciones y añadir valor	46
Resumen de la necesidad de valorar	48
Cálculo de las líneas de base de mejoras	48
Utilización del personal interno	50
Eficacia del personal interno	52
Utilización de los activos	53
3. IMPLICACIONES PARA LOS USUARIOS	57
Implicaciones para los clientes	58
Trabajar los activos	58
Niveles de realización	58
Planificación	58
El ciclo de servicio	59
Implicaciones para el equipo proveedor del outsourcing	59
4. CONTROL DE LOS INTERESADOS	61
¿Qué es un interesado?	61
¿Por qué preocuparse por los interesados?	62
Identificación de los interesados	62
Autoridades competentes/Los que toman decisiones	62
Colegas	63
Usuarios	63
Personal y representantes del personal	63
Especialistas y expertos internos	63
Proveedores	63
Organismos externos	64
La lista de interesados	64
Control de los interesados	64
5. EL CONTROL DE LOS RIESGOS	67
El registro del riesgo	67
El marco del registro del riesgo	68
Descripción detallada del riesgo	68

Hoja de detalles del riesgo - Contenido	68
Hoja de detalles del riesgo - Ejemplo	72
Relación y resumen de riesgos	72
Relación de riesgos	72
Resumen de riesgos	72
Resumen del registro de riesgos	72
El proceso de gestión del riesgo	72
Ejemplos de riesgos	72
 SEGUNDA PARTE / PREPARACIÓN - CLAVE PARA UN BUEN TRABAJO	
INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA PARTE	81
6. ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE REALIZACIÓN	83
Preparación del plan para el proyecto	83
Definición del servicio que se requiere	83
Formulación de las políticas principales	85
Opciones para la preparación del acuerdo	85
Estructura y principios del acuerdo	85
Solicitar y recabar información para la IRS	86
Preparación y emisión de la IRS	86
Discusiones informales con proveedores	86
Expresiones de interés	86
Lista de candidatos a proveedores	87
El proceso y el modelo de evaluación de las IRS	87
Negociar el contrato	87
Preparar procesos de gestión del contrato	87
Gestión de la implementación	88
7. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO	89
¿Qué es la gestión del proyecto?	89
Elementos de la gestión del proyecto	90
Planificación del proyecto	90
Dirección del proyecto	90
Información del proyecto	91
El papel del director del proyecto	91
Iniciación de un proyecto	92

Términos de referencia y objetivos	92
Plan para el proyecto	93
Equipo del proyecto	93
Autoridad para tomar decisiones	94
Ciclo típico de gestión de un proyecto	94
Plan ilustrativo para un proyecto	94
8. PREPARACIÓN DEL ACUERDO	97
¿Qué es un paquete de acuerdo?	97
Definición de los elementos	98
Fijación de límites	98
Ganar valor añadido	98
9. DEFINICIÓN DEL REQUISITO DEL SERVICIO	101
10. RECURSOS HUMANOS	105
Impacto sobre el personal	105
Estrategia de comunicaciones con el personal	106
Temas a considerar	109
Políticas actuales sobre recursos humanos	110
Consultas a los sindicatos	110
Legislación sobre recursos humanos	110
Opciones	111
Política de jubilación anticipada	111
Normas de despido	111
Indemnización por despido	112
Códigos de práctica	113
Utilización de consultores y contratistas	113
Formación y desarrollo del personal	113
Información sobre el personal	114
11. ACTIVOS	115
Activos fijos	115
Temas relacionados con los activos	116
Financiación y venta de activos	116
Venta y rendimiento de activos	117

Uso de recursos disponibles	117
Propiedad intelectual	118
Propiedades y distribución del espacio	118
12. FÓRMULAS PARA FIJACIÓN DE PRECIOS	119
Perspectivas sobre los proveedores	119
La trampa de la escalada de precios	120
Mecanismos para la fijación de precios	121
Fijación de precios según inputs	121
Fijación de precios según lo producido	125
Precios según la relación riesgo/recompensa	126
Mecanismos de regulación	131
Regulación del precio estándar	131
Utilización de activos por terceros	133
Participación en las ganancias por actividad	134
Mantenimiento de la competitividad del precio	135
Indexación	136
13. EL CONTRATO	137
Los componentes básicos	138
Análisis de los componentes básicos	139
Términos y condiciones	139
Acuerdo para la cesión de personal	150
Acuerdo para la transferencia de activos	150
Acuerdo de acomodación	150
Programaciones	150
Llegar a un acuerdo con rapidez	152
Definición del servicio y niveles de actuación	152
Precio	153
Decisiones demoradas	153
14. EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS	155
Visión general de la evaluación	155
Organización	155
Panel de selección	155
Equipo principal de evaluación	156

Proceso de evaluación	157
Relaciones entre los documentos de evaluación	157
Enfoque general de la evaluación	157
Bases para hacer la evaluación	162
Propuestas estándar y no-estándar	162
Matriz para la evaluación primaria	162
Matriz de evaluación primaria - epígrafes generales	164
Evaluación de las expresiones de interés	167
Criterios para la evaluación primaria y de las expresiones de interés	167
Criterios genéricos ampliados	169
Consideración de referencias	175
Valores en la evaluación de la calidad	175
Matriz de evaluación de los valores	176
Tabla de evaluación	176
Valoración del alcance técnico de los recursos	176
Experiencia con productos y servicios actuales	177
Servicios generales y técnicos	177
Requisitos del futuro	177
Conversión de valores en la matriz de evaluación	177
15. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES	201
Enfoque general de la evaluación	201
Criterios de evaluación	202
Criterios ampliados de las relaciones con los clientes	202
Proceso	205
16. LA INDICACIÓN DE REQUISITO DE SERVICIO (IRS)	209
Componentes de la IRS	210
Avisos de impedimentos	210
Tabla de contenidos	212
Información de base	212
Comunidad de usuarios	212
Actividad paralela	212
Visión general del acuerdo requerido	212
Requisito de servicio	214
Detalles sobre el personal	215
Activos	216

Costes del servicio	217
Sistema de precios requerido	217
Seguridad requerida y acuerdos especiales	218
Acuerdos de servicio	218
Acuerdos para la gestión del contrato	218
Requisitos contractuales específicos/ posibilidad de negociación ...	219
Requisitos operativos específicos	219
Requisitos para la implementación del acuerdo	220
Instrucciones para los ofertantes	222
Apéndices de la IRS	223

TERCERA PARTE / REALIZACIÓN DEL ACUERDO Y GESTIÓN DE SU IMPLEMENTACIÓN

INTRODUCCIÓN A LA TERCERA PARTE	227
--	------------

17. CREAR UN MERCADO	229
-----------------------------------	------------

El proceso de creación de un mercado	231
--	-----

Preparar el paquete informativo	231
---------------------------------------	-----

Seleccionar los participantes	235
-------------------------------------	-----

Fijar calendario, forma y contenido de las reuniones	236
--	-----

Reunión 1 - Entregar y discutir el paquete informativo	236
--	-----

Reunión 2 - Recibir observaciones y preguntas de los probables proveedores	236
---	-----

Reunión 3 - Acordar ajustes al enfoque y confirmar comprensión y objetivos	237
---	-----

Aportar paquete informativo suplementario	237
---	-----

18. NEGOCIAR EL ACUERDO	239
--------------------------------------	------------

El equipo de negociación	239
--------------------------------	-----

Funciones de los miembros del equipo de negociación	240
---	-----

El proceso de negociación	242
---------------------------------	-----

La importancia de la planificación	242
--	-----

Redacción de contratos	243
------------------------------	-----

La agenda	244
-----------------	-----

Declaración inicial	244
---------------------------	-----

Programa	244
----------------	-----

Instalaciones.....	245
Aspectos generales	245
Personas que toman las decisiones	245
Objeciones/quejas	246
Silencio	246
Información	246
Lenguaje corporal	246
Números	247
19. GESTIÓN DEL CONTRATO	249
Principios generales	249
Habilidades generales requeridas	250
Nivel 1 - Interacción proactiva con el cliente	250
Nivel 2 - Conversión de los requisitos del usuario	251
Nivel 3 - Supervisión de la actividad	251
Nivel 4 - Logro de los objetivos estratégicos	251
Procesos fundamentales de la gestión contractual	252
Áreas principales de actividad	252
Otros aspectos de la gestión del contrato	257
Valoración de la viabilidad	257
Financiación y planificación	257
Vinculación cliente/usuario	257
Gestión de proveedores	257
Gestión de seguridad y calidad	257
20. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTRATO	259
Implementación pre-contrato	260
Planificar con tiempo	260
Terceros	261
Debilitar la posición negociadora	261
Vínculos contractuales con el proveedor	261
Implementación post-contrato	262
Implementación post-inicio	262

**CUARTA PARTE / LA PERSPECTIVA DE LOS PROVEEDORES:
TRES ESTUDIOS DE CASOS**

INTRODUCCIÓN A LA CUARTA PARTE	267
CSC COMPUTERS SCIENCES LTD	269
EDS	279
SERCO	291
APÉNDICES	
A: PLAN DE PROYECTO ILUSTRATIVO	309
B: MODELO DE CUESTIONARIO DE REFERENCIA	327
C: RESUMEN DEL PROCESO DE GESTIÓN CONTRACTUAL	339
D: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ILUSTRATIVO	373